



# STYRMODELL SURAHAMMARS KOMMUN

Styrmodellen gäller för alla kommunens verksamheter inklusive kommunala bolag

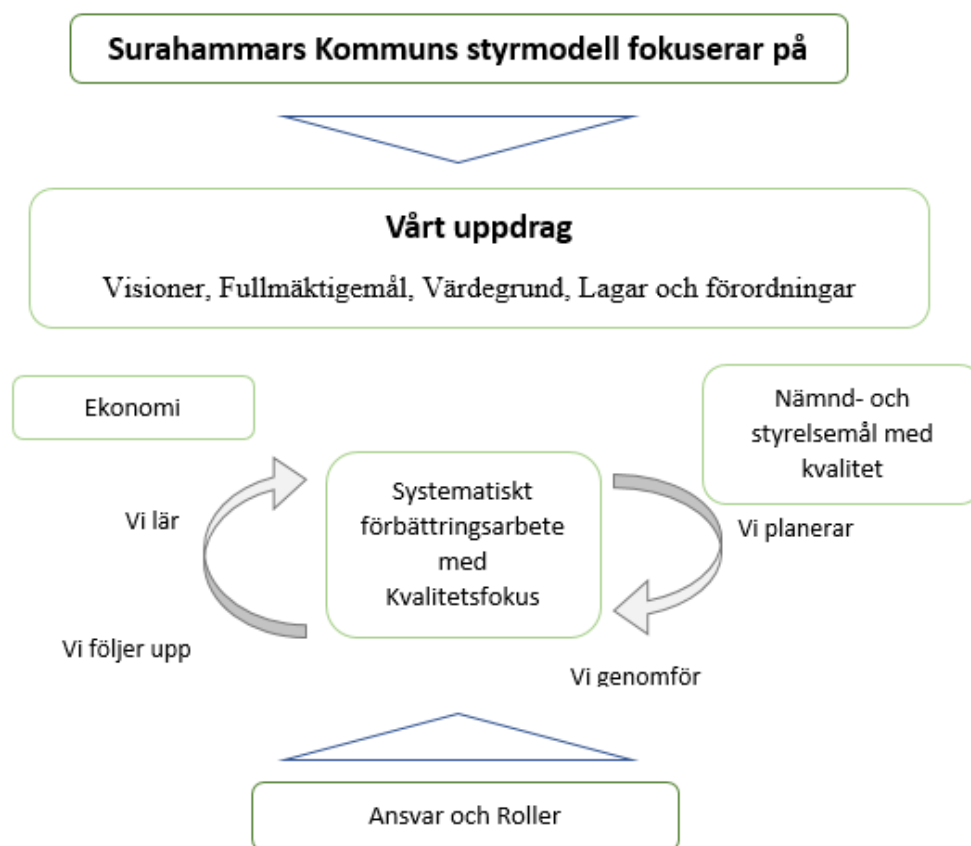
Fastställd på Kommunfullmäktige § 122 2019-12-16



## Innehåll

1. Inledning	s.2
2. Verksamhetens grunduppdrag	s.3
3. Styrmodellsdokument	s.3
4. Mål och plan	s.5
5. Ekonomi	s.8
6. Systematiskt förbättringsarbete med kvalitet	s.11
7. Förhållningsätt, ansvar och roller	s.15
8. Översikt året	s.19
9. Ordlista	s.21

## 1. Inledning



Styrmodellen syftar till att skapa en helhetsbild och en röd tråd mellan

Medborgarnas behov ➡ Förtroendevaldas Vision och Mål ➡ Genomförande i verksamhet ➡ Uppföljning

### Styrmodellens mål är att

- Tydliggöra uppdraget och säkerställa att den politiska viljeriktningen och mål får genomslag i verksamheterna
- Säkerställa att skattepengarna hanteras på bästa tänkbara sätt.
- Säkerställa att verksamhetens arbete ger resultat och effekt utifrån mål och uppdrag de har så att de kommer medborgarna till nytta.
- Ge förutsättningar för och följa upp det systematiska kvalitetsarbetet.
- Tydliggöra ansvar och roller

### Avgränsningar

Styrmodellen är skriven på en övergripande nivå och beskriver inte det interna arbetet i nämnder och bolag. För att få effekt i det dagliga arbetet behöver modellen brytas ner på en mer detaljerad nivå inom de olika verksamheterna. I ägardirektiven till bolagen framgår mer vad som förväntas.

## 2. Verksamhetens grunduppdrag

Kommunens grunduppdrag omfattar förutom uppdrag som kommer sig av lagar och förordningar av kommunens vision, övergripande fullmäktigemål, värdegrund samt kommunala direktiv och styrdokument.

Dessa delar utgör en utgångspunkt för arbetet med finansiella mål och resursfördelning, mål och uppdrag för utvecklingsarbetet samt faktorer och indikatorer för att kvalitetssäkra verksamheten.

Kommunens grunduppdrag ska utföras med kvalitet. Det innebär att kommunal verksamhet ska sträva efter att tillgodose behov- både uttalade och underförstådda- och infria realistiska förväntningar hos kommuninvånare och medarbetare. Kvalitet finns i värdet i själva tjänsten -dvs i **hur** en tjänst levereras, inte i vad som levereras.

## 3. Styrmodellsdokument

**Strategisk handlingsplan** beskriver kommunens övergripande planering som gäller för mandatperioden. Där framkommer bland annat

- Slogan
- Vision
- Värdegrund
- Målområden, nuläge och övergripande resultatmål
- Resurser som avsatts för att uppnå målen

Planen gäller både för styrelse, nämnder samt bolag och revideras vid varje ny mandatperiod. Kommunfullmäktige fattar beslut om Strategisk och Ekonomisk handlingsplan senast i juni månad året efter val.

**Rambudgeten** beskrivs i dokument varje år. Kommunfullmäktige fattar beslut om rambudgeten varje år i juni.

**Verksamhetsplaner med budget** antas därefter årligen i varje styrelse, nämnd och bolag och delges fullmäktige i november.

Verksamhetsplaner ska innehålla beskrivning av följande punkter

- Vision och Värdegrund
- Verksamhetsbeskrivning med analys av nuläge och förutsättningar
- Ekonomiska förutsättningar och budget
- Mål och uppdrag
- Kritiska kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer

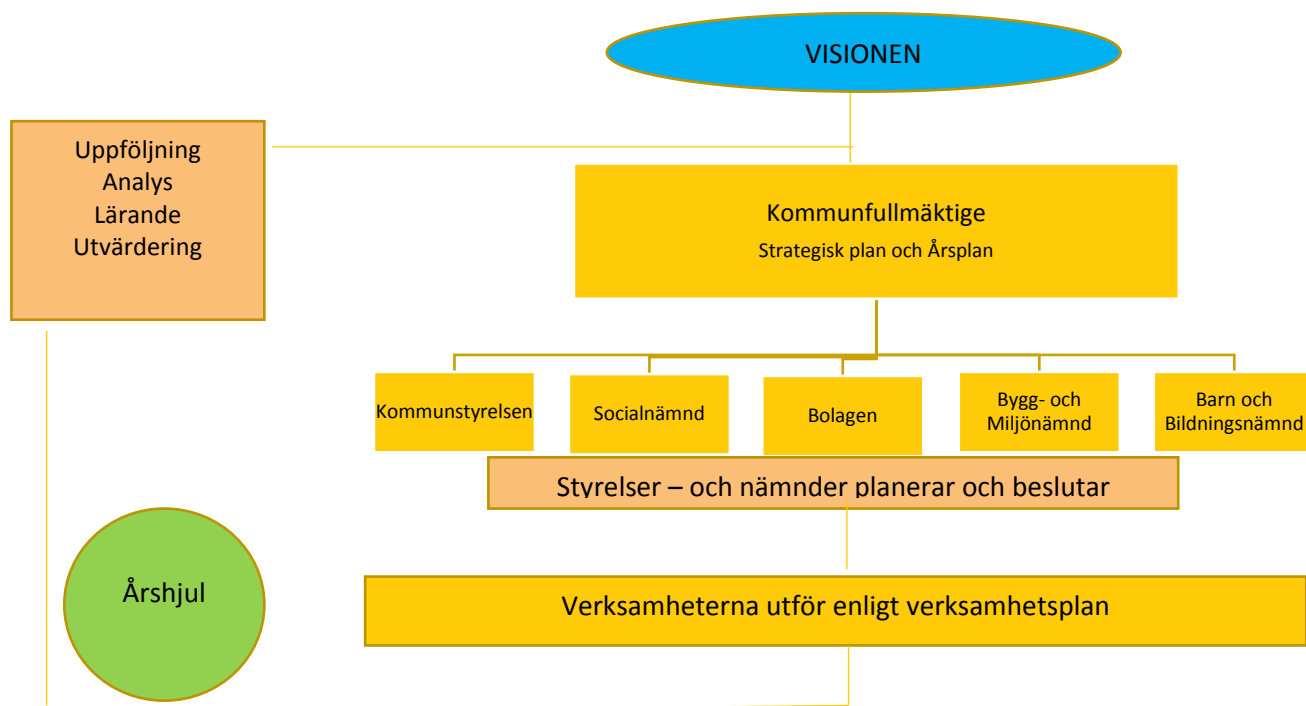
**Del- och Årsberättelser** ska bland annat innehålla information om måluppfyllelse, resultat och kostnader jämfört med tidigare år. Det ska framgå varför det ser ut som det gör samt vad som ska åtgärdas. Kommunfullmäktige fattar beslut om årsberättelser.

I den kommunövergripande årsberättelsen ska följande information framgå från nämnder, styrelser och bolag:

- Analys av egenkontroller och internkontroller från verksamheterna, där det framgår om rutiner är förankrade och efterföljs samt vilka eventuella förbättringsåtgärder som vidtagits
- Analys av inkomna klagomål och synpunkter
- Analys av verksamhetens resultat med uppgifter från öppna jämförelser och med resultat från andra verksamheter
- Jämförelse av verksamhetens nuvarande resultat med tidigare resultat vad gäller måluppfyllelse, personal och ekonomi.
- Redovisning och analys av målgruppsundersökningar
- Uppgifter från revisorer och intressenter
- Kvalitetsberättelser från styrelser och nämndernas verksamhetsberättelser.
- Information om relevanta förändringar av lagar och andra krav.
- Bolagens årsberättelser.
- Revisorernas bedömning av årsredovisning samt revisionsberättelser

**Delårsberättelsen** ska innehålla uppföljning av ekonomi, mål, personal-, kvalitets- och internkontrollredovisningar. Till delårsrapporten bifogas revisorernas bedömning av verksamheternas resultat. Delårsberättelserna från samtliga bolag, styrelser och nämnder behandlas på Kommunfullmäktige i oktober.

## 4. Mål och plan



Med utgångspunkt ifrån kommunens och verksamheternas grunduppdrag genomförs nulägesanalys och omvärldsanalys på varje organisatorisk nivå utifrån det uppdrag och de förutsättningar respektive verksamhet har. Det syftar till att **identifiera** prioriterade utvecklingsområden, **sätta mål** och ta fram strategiska **planer för utveckling av verksamheten**.

**Mål** ska vara få och användas för att hantera kommunala utmaningar. Mål och mått ska vara direkt kopplade till ett resultat. Resultatet ska var kopplat till ett värde för medborgarna.

### Kommunfullmäktiges mål

Utifrån de utvecklingsområden som identifierats med stöd av tjänstemännen formuleras en vision, målområden och övergripande resultatmål från fullmäktige som ska utgöra en grund för verksamhetens utvecklings- och förbättringsarbete. Fullmäktigemålen ska vara övergripande och hänga samman med visionen. Målen är strategiskt viktiga för mandatperioden och ska ge effekt på längre sikt. Målen förmedlas sedan som uppdrag till underliggande nivå.

Vision och fullmäktigemål bereds av en parlamentariskt sammansatt arbetsgrupp utsedd av kommunstyrelsen. Arbetsgruppen har tjänstemän till stöd i detta arbete. Vision, målområden och övergripande mål fastslås av kommunfullmäktige vid varje ny mandatperiod. Fullmäktigemål ska prioriteras vid fastställande av de ekonomiska ramarna.

## Styrelse och nämndmål

När de övergripande resultatmålen är fastställda av kommunfullmäktige sätter styrelser och nämnder sina mål utefter:

- ✓ *Mål utifrån uppdraget* = Kommunfullmäktiges uppdrag formuleras om till mål hos styrelse och/eller nämnd.
- ✓ *Nämnd/styrelsers egna resultatmål* -= De mål som ansvarig nämnd eller ansvarig chef har identifierat och formulerat med utgångspunkt ifrån den egna verksamheten och dess nuläge/-förutsättningar. Egna mål är en del av verksamhetens förbättrings-/förändrings-/utvecklingsarbete och ska av ansvarig chef kompletteras med strategier, åtgärder och indikatorer.

När mål skapas ska kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer beaktas, det vill säga att de mål och indikatorer/mätetal som tas fram ska ha ett värde för de/den målgrupp verksamheten är till för.

Nämnd/styrelse målen tillsammans med fullmäktigemålen ska totalt bli **max 7** på nämnd/styrelsenivå och vara relevanta för den organisationsnivå som de formuleras på.

Fullmäktigemålen ska prioriteras inom de ekonomiska ramarna i styrelse och nämnd.

Målen ska vara SMARTA vilket innebär att de ska vara utformade som följer:

Specifika  
Mätbara  
Accepterade  
Realistiska och relevanta  
Tidsbegränsade  
Ansvarsfördelade

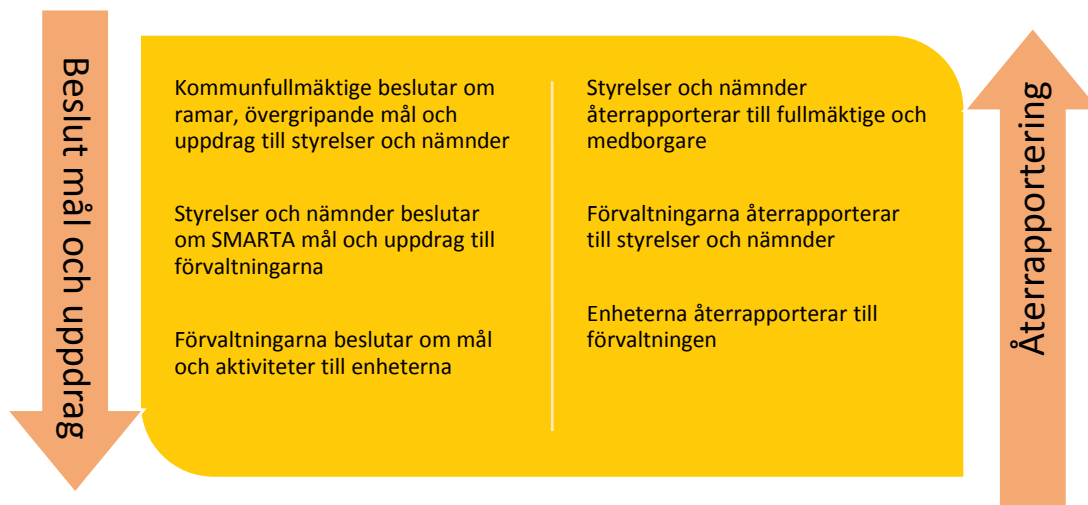
## Ansvar för det praktiska målarbetet

Kommunstyrelsens och nämndernas ordförande ansvarar för att initiera arbetsgrupper för att arbeta med det årliga mål- analys och uppföljningsarbetet. Förtroendevalda och tjänstemän samverkar kring detta.

1. Förtroendevalda tar med stöd av tjänstemännen reda på fakta och behov. Vad är problemet, vad behöver åtgärdas?
2. Förtroendevalda och tjänstemän har en dialog om det som framkommer som behov och utvecklingsområden i förarbetet är mätbart.
3. Förtroendevalda sätter därefter specifika och tidsatta mål. Kan var utmanande.
4. Förtroendevalda och tjänstemän kommer överens om vad och hur målen ska mätas.
5. Tjänstemännen gör en aktivitetsplan med ansvar och förankrar med förtroendevalda.
6. Målen följs upp av tjänstemännen och rapporteras till de förtroendevalda.

**En verksamhetsplan** med mål för utvecklingsarbetet arbetas fram i styrelse och nämnder. Planen beskriver hur verksamheten ska arbeta för ökad måluppfyllelse inom i form av strategier och aktiviteter. Planen beskriver även vilka indikatorer med tillhörande mätmetoder som ska följas upp och analyseras för varje målområde.

Verksamhetsplanen följs upp i verksamheterna två ggr/år och rapporteras vidare till ansvarig styrelse eller nämnd genom del-och årsberättelser. Information ges till kommunstyrelsen.





## 5. Ekonomi

Ekonomi handlar om att utifrån tillgängliga resurser och god ekonomisk hushållning sätta finansiella mål och fördela resurserna mellan kommunens olika verksamhetsområden utifrån de prioriterade mål som satts av fullmäktige

### Ekonomistyrning

Ekonomistyrning är en del i det totala styrsystemet och handlar, liksom all styrning, om att påverka agerandet i en viss önskvärd riktning. Den ska präglas av öppenhet och transparens. Ekonomistyrningsreglerna ska uppmuntra till ett sunt ekonomiskt agerande. Det innebär till exempel att alla ekonomiskt ansvariga ska handla med kommunens bästa för ögonen, vilket kan medföra att nyttan för den totala ekonomin ibland måste gå före den enskilda enhetens bästa.

Målet är att kommunens resurser ska användas på ett effektivt sätt. Det innebär att:

- Precisera ansvar och roller
- Planera och budgetera verksamheten
- Fortlöpande redovisa ekonomi och verksamhet
- Följa upp om ekonomin och verksamheten utvecklas enligt plan
- Vidta korrigerande åtgärder vid befarade avvikelser

### Resursfördelningsmodell

Resursfördelningsmodellen beskriver vilka faktorer som påverkar resursfördelningen till och inom respektive nämnd.

Kommunens modell bygger på statistik och beräkningar och är ett underlag när politiken gör sina värderingar och prioriteringar av hur resurserna ska fördelas mellan nämnderna.

Utgångspunkten för fastställandet av nämndernas ekonomiska ramar är föregående års driftbudget för respektive nämnd. I den årliga budgetprocessen justeras sedan de ekonomiska ramarna utifrån ett antal parametrar såsom exempelvis löneöversyn och inflation. Ytterligare påverkan på ramarna är vilka uppdrag som kommunfullmäktige har beslutat att de olika nämnderna och styrelsen ska utföra.

### Ekonomistyrningsprinciper

Ekonomistyrningsprinciperna om hur ekonomin ska styras och hanteras t ex avseende uppföljning, över- och underskott, interna mellanhavanden, kostnader till följd av investeringar mm. framgår i kommunens ekonomihandbok.

## **Budgetprocessen**

Syftet med budgetprocessen är att, i enlighet med kommunens styrmodell, bidra till ett långsiktigt förhållningssätt och en god ekonomisk hushållning där såväl verksamhetsmål som finansiella mål uppnås.

Kommunens planeringsdokument är den strategiska och ekonomiska handlingsplanen samt de årliga verksamhetsplanerna med budget. Budgetmodellen baseras på prognoser kring skatter, intäkter, bidrag och utjämning som Sveriges kommuner och landsting tillhandahåller. Därefter säkras de finansiella målen och övriga förfoganden såsom bland annat pensionsavsättning och avskrivningskostnader innan resterande medel fördelas till nämnder och styrelse.

## **Beskrivning av budgetprocessen**

Budgetarbetet inleds med att kommunstyrelsens förvaltning i samarbete med kommunens övriga förvaltningar och bolag tar fram en nuläges- och omvärldsanalys samt äskande av önskade verksamhetsförändringar. Analyserna ska beskriva bland annat kvaliteten i verksamheterna och kommunens förutsättningar. Verksamhetsförändringarna baseras utifrån resultat, måluppfyllelse, det systematiska förbättringsarbetet och förändringar i omvärlden.

Under en gemensam uppföljningsdag diskuterar politiker och tjänstepersoner analysen och de slutsatser som framkommit. Syftet är att skapa en gemensam plattform för det kommande planeringsarbetet och ge utrymme för frågor och dialog.

Efter den gemensamma uppföljningsdagen startar budgetarbetet för den politiska majoriteten.

Under april genomförs samtal mellan förvaltningschefer, nämndordförande och förtroendevalda på kommunstyrelsen arbetsutskott, som i första hand innebär en fokusering på framtida verksamhet och syftar till att skapa ett underlag för den politiska prioriteringen av de resurser som är föränderliga för varje år.

En sammanfattning av det som framkommer under samtalet delges vidare till Kommunstyrelsen som informationspunkt.

Kommunens finansiella utrymme och nämndernas ramar för drift och investeringar fastställs av kommunfullmäktige i juni. Nämnderna beslutar därefter själva över den interna fördelningen av resurserna.

Efter beslutet i juni börjar de olika förvaltningarnas arbete med verksamhetsplaner och detaljbudgetar. Vid betydande förändringar ska en risk- och konsekvensbedömning med analys göras tillsammans med de fackliga organisationerna.

Nämnder/ styrelser ska inom ramen för anvisade medel fastställa verksamhetsplanen med internbudget på detaljnivå och redovisa detta i kommunstyrelsen senast i november efter genomförda MBL-förhandlingar.

I slutet av november kan kommunens budget omprövas. En omprövning ska endast göras i undantagsfall. Motiv till en sådan omprövning är förändringar till följd av yttre faktorer. Dessa kan vara förändrat skatteunderlag, ändrad befolkningsstruktur, ändrade lagar och förordningar som påverkar kommunen så mycket att en omprövning blir nödvändig.

## **Uppföljningsprocessen**

Under januari-mars pågår en sammanställning av bokslut och årsredovisning per 31 december föregående år, vilket redovisas till kommunfullmäktige under april månad. Årsredovisningen är en kommungemensam uppföljning av den strategiska och ekonomiska planen samt av styrelsers, nämndens och bolags verksamhetsplaner med budget. I årsredovisningen rapporteras ekonomiskt bokslut.

Per den sista mars, maj och oktober genomförs bokslutsprognoser. Dessa meddelas kommunfullmäktige. För att kommunstyrelsen löpande ska kunna följa den ekonomiska utvecklingen upprättas en enklare redogörelse månadsvis exklusive juni och juli för nämnder, styrelser och bolag.

Per 31 augusti sammanställs delårsrapport för styrelse, nämnder och bolag vilka meddelas kommunfullmäktige i oktober.

Till uppföljningarna den sista mars och sista maj ska nämnder/styrelser som prognostiserar underskott redovisa vilka åtgärder som de kommer att vidta för att hålla den av kommunfullmäktige beslutade budgetramen. Nämnder och styrelser ska även redogöra för de verksamhetsmässiga och ekonomiska effekterna av dessa åtgärder.

## **Investeringsprocessen**

Investeringsprocessen ska pågå parallellt med budgetprocessen. Prioriterade investeringsönskemål från verksamheterna sammanställs av förvaltningscheferna och meddelas ekonomikontoret. Ekonomikontoret sammanställer samtliga underlag till budgetberedningen.

Kommunstyrelsen lämnar förslag till fullmäktige om investeringsram för kommunstyrelse och respektive nämnd vid större investeringar och exempelvis politiska prioriteringar öronmärks en investeringsram direkt vid beslut av kommunstyrelsen. Om det föreligger särskilda skäl kan det under verksamhetsåret förekomma investeringsbeslut som avviker från investeringsbudgeten. Kommunstyrelsens förslag till beslut avseende investeringsbudget ska fastslås av kommunfullmäktige i juni och därefter är budgeten fastställd för budgetåret.

När respektive nämnd har tilldelats sin ram är det förvaltningschefens ansvar att fördela budgeten inom nämnden utifrån behov. Genomförande och uppföljning under året görs i samråd med ekonomikontoret.

## 6. Systematiskt förbättringsarbete med kvalitetsfokus

### Uppsiktsplikt

Kommunstyrelsens har uppsiktsplikt över den kommunala verksamheten inklusive de kommunala bolagen och andra eventuella kommunala företag.

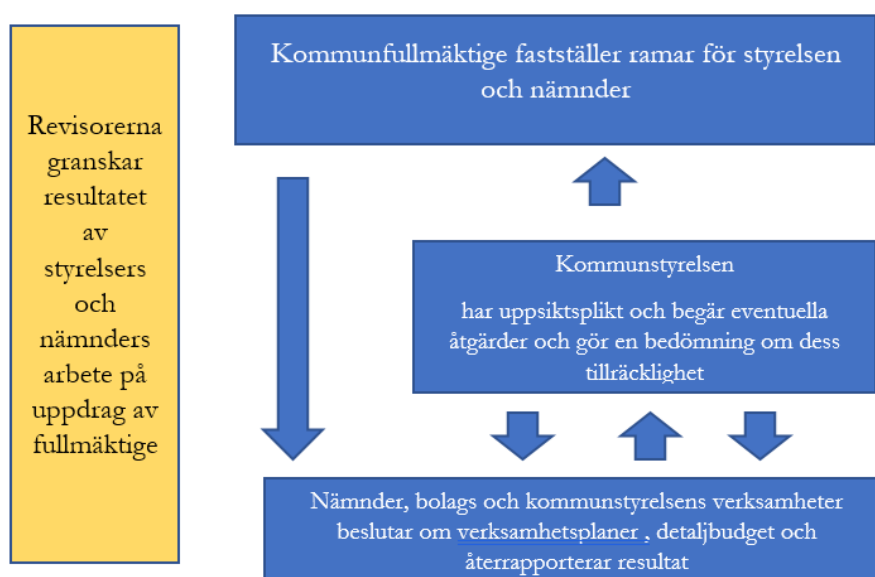
Det innebär bland annat att kommunstyrelsen ska ha uppsikt över styrelser och nämnders verksamheter genom:

- Uppföljning av vision, värdegrund och målen
- Uppföljning av finansiella mål och budget
- Uppföljning av det systematiska kvalitetsarbetet
- Analys av förutsättningar

För att kommunstyrelsen ska kunna utföra sin uppsiktsplikt krävs att dessa regelbundna uppföljningar görs i styrelser, nämnder och bolag. Resultatet av analyserna vid uppföljningar ligger som grund för utvecklingsarbetet. Kommunstyrelsen kan begära in åtgärdsplaner från styrelsen och nämnden. Då dessa bedöms som otillräckliga kan kommunstyrelsen vidare rapporteras detta till Kommunfullmäktige. Beslut tas sedan i fullmäktige om korrigerande, förebyggande och förbättrande åtgärdsplaner har varit tillräckliga i styrelser eller nämnder.

Information till kommunstyrelsen från förvaltningen om status på de uppdrag som är politiskt beslutade och som åligger förvaltningen att verkställa ska ske två gånger per år, förslagsvis i maj och november.

Det kommunala ändamålet ska anges i bolagsordningen och kommunstyrelsen ska årligen pröva om den verksamhet som bedrivs i bolagen varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Om inte så ska kommunstyrelsen lämna förslag till fullmäktige om nödvändiga åtgärder.



## Revisorernas bedömning

Revisorerna ska bedöma om resultatet i delårsrapporten som behandlas i fullmäktige och årsredovisningen är förenliga med de mål fullmäktige beslutat. En skriftlig bedömning ska lämnas till kommunfullmäktige inför behandlingen av delårsrapport och årsredovisning. KL 12 kap 2 § Bedömningen ska vara förvaltningen tillhanda inför Kommunfullmäktige i april och oktober.

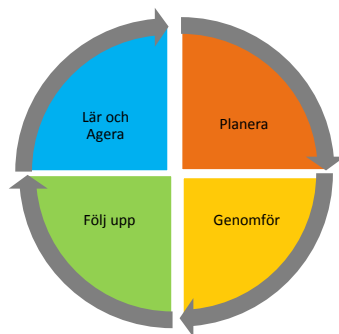
De kommunala bolagens revisorer ska årligen i sin granskningsrapport yttra sig huruvida bolaget bedrivits på ett ändamålsenligt sätt utifrån det syfte som angivits i bolagsordningen och ägardirektiven samt de kommunala befogenheter som utgör en ram för verksamheten. Om brister uppmärksammas ska lekmannarevisorerna kommunicera sina iakttagelser med kommunstyrelsen. Granskningsrapporten med bedömning ska var kommunen tillhanda **1 mars** och utgöra en grund för Kommunstyrelsens prövning om bolagen uppfyllt det kommunala ändamålet inom givna befogenheter.

## Revisionsberättelse

Revisorerna ska enligt KL 12 kap 12 § årligen lämna en berättelse till kommunfullmäktige med redogörelse för resultatet av den revision som avser verksamheten under det föregående budgetåret. De sakkunnigas rapporter ska bifogas revisionsberättelsen. Granskningsrapport enligt 10 kap. 5 § aktiebolagslagen (2005:551) som har lämnats för ett aktiebolag som avses i 10 kap. 2 § ska också bifogas revisionsberättelsen. Även revisionsberättelse för kommunalförbund som kommunen ingår i, för aktiebolag, handelsbolag, ekonomisk förening och stiftelse ska bifogas.

Detta ska ske till årsredovisningen i Kommunfullmäktige i april.

## Systematiskt förbättringsarbete



Varje styrelse och nämnd säkerställer att det finns rutiner för ett systematiskt förbättringsarbete. Utgångspunkten är att identifiera och åtgärda strukturella brister och brister i verksamhetens rutiner. Ledningen ska verka för ett klimat som uppmuntrar och stöder denna del av kvalitetsarbetet.

Ledningen ska uppmärksamma, effektivt samla in, hantera och åtgärda synpunkter och klagomål samt använda kunskapen för utveckling av verksamheten. All personal skall vara involverad och delaktig i detta arbete.

Det systematiska förbättringsarbetet består av följande komponenter:

- ✓ Internkontroll och egenkontroll
- ✓ Hantering av granskningsrapporter från revisorerna
- ✓ Hantering av klagomål och synpunkter
- ✓ Förbättringsåtgärder som framkommer vid uppsikt, analys och uppföljning
- ✓ Dokumentation

### **Internkontroll och egenkontroll**

Med internkontroll avses riskbedömning och analys av de interna processerna och åtgärder som bidrar till att utveckla och säkerställa funktion och kvalitet i kommunens verksamheter och därmed minska risken för avsiktliga och oavsiktliga fel. Det finns ett reglemente gällande internkontroll. Det som verksamheterna är ålagda att göra enligt lagar och förordningar och som vid en riskbedömning ej bedöms fungera tillfredställande ska föras in i internkontroll.

Egenkontroll innebär att man granskar hur man arbetar och har arbetat, särskilt i jämförelse med andra och med sig själv över tid. Styrelsen och nämnden ansvarar för att

- ✓ jämföra sitt resultat med öppna jämförelser, sitt eget resultat med egna tidigare resultat och andra verksamheters resultat
- ✓ redovisa resultat av egenkontroller i samband med del och helårsberättelser

### **Revisionsrapporten från revisorerna**

Den övergripande revisionsuppgiften i kommunen är att granska om verksamheten följer fullmäktiges beslut och om verksamheten uppnår de politiska målen inom givna ekonomiska ramar. Detta görs genom granskning av såväl verksamhets genomförande och resultat som ekonomi och internkontroll.

Revisorerna svarar för granskningen av årsredovisning för donationsstiftelser som kommunen erhållit som gåva vid testamente.

Revisorerna anlitar sakkunniga till sin granskning i den omfattning som behövs för att fullgöra granskningen enligt god revisionssed och inom ramen för den fastställda budgeten.

Revisionsrapporter ska besvaras av förvaltningen samt beredas i nämnder eller kommunstyrelsens olika utskott och sändas vidare till kommunstyrelsen som information.

### **Klagomål och synpunkter**

Kommunens tjänstemän och ansvariga på bolagen ansvarar för att löpande ta emot klagomål och synpunkter från anställda och kommuninvånare enligt gällande riktlinjer och rutiner. Utifrån inkomna klagomål och synpunkter ska åtgärder beaktas för att säkra verksamhetens kvalitet. Dessa redovisas i samband med del- och helårsberättelserna.

## **Förbättringsåtgärder**

De förbättringsåtgärder som framkommer i det systematiska förbättringsarbetet ska vara synliga i styrelsernas- och nämndernas verksamhetsplaner

## **Dokumentation och Års-/Verksamhetsberättelser**

Dokumentation ska ske av alla delar av det systematiska kvalitetsarbetet. Syftet är att på ett strukturerat sätt beskriva och berätta om kvalitetsarbetet samt redogöra för hur förbättringsarbetet kommer att fortskrida. Målet är att alla delar ska vara dokumenterade och tillgängliga för alla som önskar ta del av dem. Dokumentationen utgör underlag för verksamhetsberättelser för del- och helår i de olika nämnderna. Kommunchefen samlar alla verksamhetsberättelser och delger kommunstyrelsen som en del i uppsiktplikten.

## 7. Förhållningssätt, Ansvar och Roller

### Samverkan, Delaktighet och Transparens

Samverkan ska ses som ett sätt att effektivisera verksamheten, öka kompetensen, förbättra serviceutbudet och hantera krav på specialistkunskaper med mera. Det ska genom beslutade riktlinjer, överenskommelser eller avtal tydliggöras hur samverkan ska bedrivas externt och internt.

För att få veta vad som är värdefullt, kunna identifiera kvalitetsfaktorer och skapa kvalitet så måste hela organisationen ha ett arbets- och förhållningssätt som uppmuntrar dialog och skapar tillit.

Kommunledningen säkerställer att det finns rutiner för medborgarförslag, motioner och interpellationer samt att det finns riktlinjer och rutiner för styrdokument, diarieföring och arkivering och att dessa hanteras i enlighet med offentlighetsprincipen.

Författningssamlingar/styrdokument samt protokoll från styrelser och nämnder ska offentliggöras

### Tillitsbaserat ledarskap för att uppnå styrmodellen krav på kvalitet

För att uppnå kvalitet i kommunen eftersträvas ett tillitsbaserat ledarskap vilket innebär att:

- Det förtroendevalda ledarskapet ska såväl som det professionella bygga på en aktiv dialog och en tydlig rollfördelning
- De anställda ska kunna bygga tillitsfulla relationer
- Cheferna bör verka för att skapa förutsättningar för medarbetare att kontinuerligt upprätthålla kompetens, analysförmåga och kollegialt lärande.
- Chefer bör verka för att ge medarbetarna ett utökat handlingsutrymme och möjligheter att påverka verksamhetens utformning. Chefer bör också bidra till bättre möjligheter att möta variationen i medborgarnas behov.
- Cheferna på alla organisationsnivåer bör stödja ett helhetsperspektiv samt säkerställa att arbetet tar sin utgångspunkt i verksamhetens syfte och medborgarnas behov. I detta ingår att främja samverkan.



## Ansvarsfördelning enligt Lag och reglemente

Besluta om mål och riktlinjer för verksamheten	<b>Fullmäktige</b> enligt 5 kap 2 § KL
I samband med att budgeten fastställs uppdra till nämnd att genomföra viss verksamhet inom ramen för de riktlinjer om verksamheten som fullmäktige har fastställt, om inte något annat följer av lag eller annan författning.	<b>Fullmäktige</b> Enligt 5 kap 4 § KL
Leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet.	<b>Kommunstyrelsen</b> enligt 6 kap 6 § KL
Se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser som i lag och författning gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig.	<b>Nämnderna</b> enligt 6 kap 6 § KL
Leda arbetet med att samordna utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala koncernen och göra framställningar i målfrågor som inte i lag eller reglemente är förbehållen annan nämnd.	<b>Kommunstyrelsen</b> enligt Kommunstyrelsens reglemente
Tillse att uppföljning sker till fullmäktige från samtliga nämnder om hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret.	<b>Kommunstyrelsen</b> enligt Kommunstyrelsens reglemente
Pröva om verksamheten skötts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande och om den interna kontrollen varit tillräcklig.	<b>Revisorerna</b> enligt 12 Kap 1 §

## Rollfördelning mellan förtroendevalda och tjänstemän

Grundprincipen för samspelet mellan ledande förtroendevalda och tjänstemän är att

- ✓ De förtroendevalda fokuserar på VAD och NÄR-frågor det vill säga det resultat som ska uppnås, uppdrag som ska utföras samt när och inom vilka ramar/riktlinjer
- ✓ Tjänstemännen fokuserar på HUR och VEM-frågor det vill säga hur arbetet ska bedrivas samt ledas och fördelas)

Denna rollfördelning gäller dock på alla organisatoriska nivåer vilket innebär att samma förhållande gäller mellan t ex en förvaltningschef och en enhetschef och inte bara mellan förtroendevalda och tjänstemän.

## **Revisorernas roll**

Den kommunala revisionen är oberoende och arbetar på uppdrag av fullmäktige. Revisorerna och lekmannarevisorerna (revisionen) är fullmäktiges och ytterst medborgarnas demokratiska instrument för granskning och kontroll av den verksamhet som bedrivs i styrelser, nämnder, fullmäktigeberedningar och kommunala bolag. Revisionen har därför en central roll när det gäller att säkerställa insynen i och kontrollen av all verksamhet som kommunen ansvarar för.

Det måste vara möjligt för kommuninvånarna att få veta vad som beslutas, vad som utträttas, vilka resultat och effekter det blir och vilka som är ansvariga. Granskning och ansvarsprövning är väsentliga delar i kontrollen som skapar legitimitet och förtroende hos kommuninvånarna men också till styrning och säkerhet i verksamheten. Med sin granskning och prövning bidrar revisorerna till en effektiv verksamhet samt att värna om demokrati, mänskliga rättigheter och rättssäkerhet. (God redovisningssed i kommunal verksamhet, SKL 2018)

Revisionen är förmedlare av väsentlig och nödvändig kritik och med sina insatser kan revisionen också generera bidrag till förbättring och utveckling.

Revisorers och lekmannarevisorers syfte är att med oberoende, saklighet och integritet främja, granska och bedöma verksamheten.

Den kommunala revisionen regleras i kommunallagen, främst kapitel 12. Lekmannarevisionen gällande bolagen regleras i aktiebolagslagen. Regler för revision finns också i lagstiftning för andra företagsformer t ex stiftelselagen. För revisionsverksamheten gäller bestämmelser i lag, god redovisningssed, reglemente samt utfärdade ägardirektiv för kommunens företag.

## **Förtroendevaldas ansvar för samverkan**

Förtroendevalda har ett stort ansvar i att värna om demokratin. Alla förtroendevalda ska ha ett etiskt förhållningssätt gentemot varandra, tjänstemän, medborgare, media och föregå med gott exempel. Allas åsikter och viljeyttringar ska få uttryckas och respekteras och alla människors lika värde ska beaktas.

Förtroendevalda har till uppgift att förvalta samhällets tillgångar och anvisa medel på ett noggrant och ansvarsfullt sätt. De som tagit på sig ett förtroendemannauppdrag ska därför vara måna om att delta i möten och komma väl förberedda till dessa. Det är viktigt att förtroendevalda visar respekt för varandras villkor och underlättar varandras deltagande i den politiska processen. Kommunråd samt ordföranden i nämnder och styrelse har ett särskilt ansvar för samverkan och informationsspridning vilket ska framgå av reglementen beslutade av kommunfullmäktige. Gruppledare och utsedda representanter från majoritet och opposition gällande olika uppdrag i styr- och arbetsgrupper har ett ansvar för att sprida information till sina partikamrater och samarbetspartier.

Demokratin syftar till att lösa konflikter på fredlig väg när olika uppfattningar och intressen ställs mot varandra. Det är viktigt att alla förtroendevalda hanterar denna process korrekt och respektfullt.

## **Kommunchefens ansvar för samordning och samverkan på ledningsnivå**

Kommunchefens ansvar för samordning och samverkan framgår i av Kommunfullmäktiges instruktion till kommunchefen.

## **Gemensamt övergripande ansvar för följsamhet av styrmodellen**

Ansvar för allt arbete med planering och uppföljning enligt styrmodellen ligger på varje organisatorisk nivå. Det innebär att kommunfullmäktige har sitt ansvar, nämnderna, bolagen och respektive chef sitt ansvar. Kommunstyrelsen ansvarar för att bevaka att styrmodellen efterlevs i samtliga delar. Uppgiften att operativt leda, driva, utveckla samt samordna arbetet ligger hos kommunchefen på kommunstyrelsens uppdrag. Kommunchefen utser ansvariga personer för att stödja detta arbete.

## **Chefernas och Tjänstemännens ansvar för följsamhet av styrmodellen**

Förvaltningscheferna ansvarar för att styrmodellen är känd i den egna verksamheten och att den efterföljs.

Resultatet blir aldrig bättre än dess process, det är därför viktigt att analysera hur arbetsprocesserna fungerar och inte enbart bedöma resultatet. Närmast ansvarig chef ska tillsammans med övriga medarbetare inom de olika verksamheterna därför identifiera, beskriva och fastställa de processer som behövs för att säkra kvaliteten i verksamheten.

Därefter ska samma chef fastställa vilka aktiviteter som ingår i processerna samt bestämma aktiviteternas inbördes ordning. Varje chef ska ha en sammanställning av processerna och aktiviteterna inom det arbetsområde som denne ansvarar för. För varje aktivitet som identifierats enligt ovan ska en rutin tas fram som beskriver hur aktiviteten utförs och hur ansvaret för utförandet är fördelat. Varje chef ansvarar för att det finns rutiner för de aktiviteter som behövs för att säkra kvaliteten i verksamheten. Varje chef ska ha en uppdaterad och lättillgänglig sammanställning av de viktigaste processer, riktlinjer och rutiner som gäller. Uppföljning ska ske av cheferna varje år.

## **Medarbetarnas ansvar för att styrmodellens följs**

Chefer ska säkerställa att medarbetare har den kompetens och de färdigheter som verksamheten kräver. Medarbetarna har en skyldighet att bidra till att en god kvalitet upprätthålls och att medverka i verksamhetens kvalitetsarbete.

Cheferna ska säkerställa att deras medarbetare arbetar i enlighet med processerna och rutinerna som ingår i styrmodellen. Eventuella kompetensbrister ska beaktas vid avvikelser.

# Översikt Året

## Delår 1 - Januari - Juni

	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN
<p><b>Årlig plan och budget.</b></p> <p><b>Strategisk och ekonomisk handlingsplan</b> för kommande mandatperiod upprättas vid varje ny mandatperiod. Fastställs senast i juni året efter av KF</p>			<p>Upptakt förtroendevalda och ekonomi</p> <p>Eventuella åtgärder ska tillsättas för att komma inom ram</p>	<p>Budgetsamtal på Ks Au med förvaltningschefer och samtliga nämndordföranden</p>	<p>Eventuella åtgärder ska tillsättas för att komma inom ram</p>	<p>Rambudget inklusive drift och investeringar tas i KF</p>
<p><b>Återrapportering</b></p> <p>Månadsrapporter från ekonomi till Ks ska ske varje månad.</p>			<p>Revisorerna lämnar sin skriftliga bedömning av resultatet i årsberättelsen inför i KF i april samt den årliga revisionsberättelsen med bilagor</p>	<p>Årsredovisning, bokslut i KF Med uppföljning av den strategiska planen</p> <p>Redovisning av ej beredda medborgarförslag och motioner till KF</p>	<p>Information till Kommunstyrelsen från KS och nämndernas förvaltningar gällande status på uppdrag som är politiskt beslutade och som ej är verkställda</p>	<p>Information till KF av eventuella åtgärder som tillsatts i mars månad för att hålla ramarna</p> <p>Inlämning av redovisning om partistöd till KS senast 30/6</p>
<p><b>Bolagen</b></p>		<p>Årsredovisning, förvaltningsberättelse inklusive internkontroll samt granskningsrapport från revisorerna ska vara kommunens ekonomiavd tillhanda senast 1/3</p>	<p>Ekonomisk rapport om bolagens ställning och resultat ska lämnas till kommunens ekonomiavd per 31/3. Redovisas på KS i april.</p>	<p>Förvaltningens bedömning och förslag till beslut gällande bolagens uppfyllnad av kommunala ändamålet och befogenheter ska till KS senast 30/4</p> <p>Bolagstämma senast sista april</p>	<p>Ekonomisk rapport om bolagens ställning och resultat ska lämnas till kommunens ekonomiavd per 31/5. Redovisas på KS i juni.</p>	<p>Information alternativt förslag om förbättringsåtgärder ska vara KF tillhanda senast 30/6</p>

## Delår 2 - Juli-December

	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC
<b>Årlig plan och budget.</b>				Eventuella åtgärder ska vidtas för att komma inom ram	Årliga Verksamhetsplaner med budget MBL Information till KF  Eventuell omprövning av styrelsers och nämnders budget	
	Förvaltningarna och styrelser/ nämnder arbetar med verksamhetsplaner och detaljbudgetar. Risk och konsekvensbedömning och analys ska göras vid betydande förändringar med de fackliga organisationerna					
	Beslut tas i styrelse och nämnder och information ska till KF i nov					
<b>Återrapportering</b>  Månadsrapporter från ekonomi till Ks ska ske varje månad.		Brytpunkt för delårsrapport 31/8	Information till KF av eventuella åtgärder som vidtagits i maj månad för att hålla ramarna  Revisorerna lämnar sin skriftliga bedömning av resultatet i delårsrapporten inför KF i oktober	Redovisning av ej beredda medborgarförslag och motioner till KF  Delårsredovisning till KF med revisorernas bedömning	Information till Kommunstyrelsen från KS och nämndernas förvaltningar gällande status på uppdrag som är politiskt beslutade och som ej är verkställda	Brytpunkt Årsredovisning 31/12  Redovisning av eventuella åtgärders resultat som satts in i oktober  Internkontrollplaner och rapporter till KS 31/12
<b>Bolagen</b>		Delårsrapport samt affärsplan med budget ska vara kommunens ekonomiavd tillhanda senast 31/8		Ekonomisk rapport om bolagens ställning och resultat ska lämnas till kommunens ekonomiavd per 31/10. Redovisas på KS i november.	Beslut om affärsplan med budget tas i KF	

## 8. Ordlista

Vision	Anger ett önskvärt framtida tillstånd för kommunen som samhälle. En politisk viljeinriktning som visar vägen nämnder och verksamheter.
Värdegrund	Organisationens önskvärda förhållningssätt och ageranden/beteenden som genomsyrar vår organisationskultur.
Kvalitet	Innebär att tillgodose behov- både uttalade och underförstådda- och infria realistiska förväntningar hos kommuninvånare, brukare, klienter och medarbetare.
Statlig och Kommunal styrning	Styrdokument som beslutats av staten t ex lagstiftning, planer, riktlinjer. Styrdokument som beslutats av kommunen t ex planer, riktlinjer, policys
Mål	Ett mål är ett önskvärt resultat. Resultat definieras som effekt eller prestation. Målen ska fokusera på resultat som behöver prioriteras i utvecklings-/förbättringsarbetet.
Resultat	Det vi skapat som har ett värde för individen, inte antal aktiviteter och tjänster.
Strategi	Beskriver en inriktning (vägval) på arbetet i syfte att öka måluppfyllelse eller kvalitet/effektivitet. Beskriver HUR mål, uppdrag och kvalitet/effektivitet ska uppnås (mer övergripande än åtgärder).
Aktivitet	Aktivitet eller projekt som genomförs i syfte att öka måluppfyllelse eller kvalitet/effektivitet. Beskriver HUR mål, uppdrag och kvalitet/effektivitet ska uppnås (mer detaljerat än strategier).
Indikator	Indikator är detsamma som ett mått. För alla indikatorer behövs en mätmetod (kvalitativ eller kvantitativ). En indikator ska mäta, måluppfyllelse och/eller kvalitet/effektivitet.
Ekonomistyrning	Styrning av verksamheten genom finansiella mål, incitament och nyckeltal.
Resursfördelningsmodell	En modell som beskriver vilka kriterier som ligger till grund för fördelning av resurser mellan olika delar av organisationen.
Ekonomistyrningsprinciper	Ett regelverk som beskriver hur ekonomin ska styras och hanteras t ex avseende uppföljning, över- och underskott, interna mellanhavanden, kostnader till följd av investeringar mm.